

ENDOMARKETING: O OLHAR DA GERAÇÃO Y PARA AS AÇÕES INTERNAS DE MOTIVAÇÃO.

Fernanda Bugs¹
João Carlos Bugs²

RESUMO

Nas organizações, o conceito de *endomarketing* ainda não é percebido como uma ferramenta de auxílio às ações de motivação. Com base nesse pressuposto, o objetivo desta pesquisa é compreender como são percebidas, pelo público interno que pertence à Geração Y, as ações de *endomarketing* desenvolvidas em uma instituição de ensino de grande porte, com 40 unidades/escolas em todo o Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Avaliou-se, então, a importância para a gestão das instituições de ações efetivas relacionadas ao tema.

Palavras-chave: *Endomarketing*. Motivação. As gerações. Público interno.

ABSTRACT

In organizations, the concept of internal marketing is still not perceived as a tool to aid motivation actions. On that basis, the aim of this research is to understand how they are perceived by the workforce belonging to Generation Y, the internal marketing actions developed in a large educational institution, with 40 units / schools throughout the state of Rio Grande do Sul, Brazil. It was evaluated, then, the importance for the management of institutions of effective actions related to the theme.

Keywords: Internal marketing. Motivation. The generations. Internal market.

¹ Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade de Tecnologia Senac-RS. fernandabugs@yahoo.com.br

² Professor do Curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara-Faccat-RS. joaocarlosbugs@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

A relação entre as organizações e seus colaboradores está cada vez mais voltada ao relacionamento criado através de ações voltadas para o público interno das empresas. Estas ações têm como objetivo a motivação do cliente interno facilitando o cumprimento das demandas e objetivos propostos pela empresa.

A escolha do tema deste artigo, *endomarketing*, focando para os públicos internos pertencentes a Geração Y, tem como objetivo investigar a Geração Y e suas percepções com relação ao que é desenvolvido pela empresa em termos de ações focadas às necessidades desta geração, com intuito de avaliar o funcionamento das ações de *endomarketing* desenvolvidas pela organização estudada.

Esta pesquisa questiona se existem ações focadas para atender ao público interno pertencente a Geração Y e se o que é proposto hoje pela empresa atende estas necessidades. Para isso, o estudo se desenvolveu em uma empresa de grande porte e de economia mista do ramo da educação, com 1.600 funcionários. Esta organização direciona suas ações de *endomarketing* para o público docente, em função de que eles representam a maioria dos funcionários desta instituição.

A empresa não diferencia as ações de *endomarketing* e o que é desenvolvido engloba todos os colaboradores. Para alcançar o objetivo de pesquisa, foram analisadas três ações de *endomarketing*: Aniversário da instituição, Páscoa e Natal - através de uma pesquisa com dez colaboradores pertencentes à Geração Y e que trabalham na área de Assessoria de Marketing.

O artigo está dividido em capítulos. Inicialmente é apresentado o tema Gestão Contemporânea, que aborda o modelo de gestão presente nas organizações atualmente, seguido de *endomarketing*, onde se desenvolve o conceito do termo abordando técnicas e questões pertencentes a este tema. Finalizando a revisão teórica, é apresentado o tema das Gerações e seus conflitos, onde identificasse as necessidades das gerações estudadas, suas influências e princípios. Logo em seguida se apresenta a metodologia de pesquisa realizada e a análise das informações coletadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Contemporânea

A gestão contemporânea está cada vez mais presente nas organizações. Representa a mudança no modo de gerir pessoas. Segundo Dutra (2006), na verdade, se constitui numa forma mais dinâmica e preocupada em desenvolver não somente suas tarefas, mas desenvolver pessoas, sabendo praticar a gestão de pessoas.

O principal objetivo pelos quais as empresas estão trabalhando este modelo são as mudanças no perfil dos colaboradores, a diversidade de gerações no trabalho e o crescimento das relações entre a empresa e o colaborador. Para Toth (2010, p. 129), “[...] a diversidade como um conceito também desenvolveu significado em torno da identidade do grupo”.

O importante a destacar é que a gestão contemporânea está baseada na gestão de equipes. Pensa-se em grupos, trabalha-se em grupos. O senso de equipes e a aproximação entre as pessoas partem de um simples pressuposto: a convivência com a diversidade (MATOS, 2006). Diversidade vai além de pensamentos ideológicos ou sociais. Indica pontos de vista diferentes e formas diferentes de desenvolver um trabalho. Com isso, há o pleno entendimento de que o ser humano é livre para pensar, agir e se desenvolver de maneira que supra suas necessidades. Nesse sentido, abandona-se a idéia, na gestão, de que seres humanos são recursos como máquinas ou produtos, e se retoma o entendimento de pessoas em incessante processo de aprendizado (MATOS, 2006).

Mas, este quadro não é o que representa a maioria das relações vistas nas organizações e, por este motivo, chega o momento de quebrar paradigmas e possibilitar a relação com outras pessoas, trabalhando os valores da instituição, entusiasmo causado e a busca por resultados (MORGENSZTERN, 2002). O desafio das empresas é o de atualizar seu modelo de gestão onde “[...] a compreensão de que os profissionais competentes e comprometidos são vitais para a sobrevivência e a prosperidade das organizações torna a busca e a manutenção de pessoas talentosas em desafio permanente” (RÉ e RÉ, 2010, p.81). Os gestores

contemporâneos trabalham para a retenção de talentos para sua equipe. E para isso é importante conhecê-los, de forma a identificar as necessidades e ambições.

Para Biehl (2010 p. 108) “ São essencialmente importantes as aprendizagens derivadas da convivência entre subordinados e gestores, promovendo o acompanhamento por meio do *coaching* e da mentoriação”. Nesse sentido, Chiavenato (2004) possibilita a seguinte interpretação:

O que afinal é uma organização de aprendizagem, senão um grupo de pessoas aprimorando constantemente sua capacidade de prever o futuro? Um futuro que tenha significado para as empresas e seus funcionários. Dentro desta filosofia, a empresa deve desenvolver uma cultura que coloque a pessoa como fator crítico de sucesso. A principal missão de seus dirigentes é desenvolver o potencial humano, seus conhecimentos, suas habilidades, com autodisciplina decorrente da autonomia e da responsabilidade (CHIAVENATO, 2004, p. 20).

A gestão contemporânea possibilita o avanço na troca de experiências entre o gestor e sua equipe. O gestor deve ensinar e aprender ao mesmo tempo. Este modelo de gestão lembra as características do líder servidor, nome que designa o gestor que trabalha junto com a equipe e desenvolve e controla o seu funcionamento. Com isso, todas as tendências de gestão irão influenciar a maneira de aplicar gestão contemporânea. Cada vez mais as empresas estão atentas às mudanças contínuas, estão inserindo o colaborador em um contexto, estão aprendendo a valorizar o indivíduo. Os gestores deverão sofrer os impactos destas mudanças e, então, aprimorar suas ferramentas de gestão e desenvolver suas habilidades, voltando-se principalmente para atender o público interno da organização, estimulando novos desafios para ambas as partes.

2.2 Endomarketing

Os modelos de gestão que pertencem aos moldes atuais de comunicação com os públicos de uma organização são baseados cada vez mais no trabalho voltado para as pessoas. É o relacionamento com os públicos da empresa. O termo *Endomarketing* foi criado por Saul F. Bekin, que o conceitua como “[...] ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente” (BEKIN, 1995, p.12). Os funcionários estão cada vez mais sendo exigidos e sendo exigentes com relação a comunicações sofisticadas, com alta tecnologia, mas a comunicação deve

ser, principalmente, feita pelo contato pessoal com seus gerentes, e é neste enfoque que os programas de comunicação interna se tornam eficazes (ARGENTI, 2006).

O *endomarketing* estabelece que o público interno deve ser visto como os primeiros clientes da organização. As ações de *endomarketing* estão dispostas a solidificar a imagem da organização junto ao público interno, aumentando a chance de sucesso nas ações de marketing junto ao público externo (CUNHA, 2007). O marketing interno deve inserir uma visão mercadológica e ampla, no sentido de atender todas as áreas da empresa, não apenas a área de marketing (KOTLER, 2000).

Com isso, percebe-se que a comunicação interna não é apenas um fato isolado no contexto da comunicação integrada da organização, mas atende e atinge todas as atividades da empresa (KUNSH, 1997).

Um dos importantes objetivos para que se tenha sucesso nas ações de *endomarketing*, é a preservação das motivações humanas. Quando o ser humano é estimulado, motivado, desenvolve melhor suas atividades e sente-se retribuído com isso. Conforme Chiavenato,

A motivação humana constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para compreender-se o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação. É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. (CHIAVENATO, 2009, p.121)

No entanto, deve-se pensar que os programas de motivação, quando trabalhados de forma a atingir diretamente a motivação humana, são o início para a inclusão de campanhas de *endomarketing* eficientes, que englobam o pensamento da organização, focando em seu colaborador e em suas chefias. A esse respeito,

As campanhas motivacionais são, normalmente, direcionadas para a base da pirâmide organizacional. Por serem de massa, atingem também as chefias intermediárias, mas não são direcionadas a elas. São ações que, na maior parte das vezes, não motivam as pessoas da base operacional, nem as lideranças, exatamente porque não existe a motivação pela motivação (BRUM, 2009, p. 1).

A respeito de ações de *endomarketing*, é necessário que os responsáveis saibam com quem e para quem estão trabalhando e porque é tão importante conhecer o público interno. Nesse sentido, Brum (2009) esclarece que as pessoas desempenham muitos papéis e responsabilidades, tanto na sua vida pessoal, quanto profissional e, por isso, torna-se impossível responsabilizar a empresa para motivá-

las. Mesmo não podendo atribuir à empresa esta responsabilidade, não se pode descartar que os colaboradores passam muitas horas do seu dia dedicados a uma instituição, a um princípio, e, principalmente, a um objetivo. A maior dificuldade das empresas, e, principalmente, dos seus gestores, parece ser o fato de que boa parte dos colaboradores passa despercebidos, aparecem como um número ou um dado ou são conhecidos apenas pelo seu trabalho, não pelos aspectos humanos que o compõem.

O *endomarketing* deve auxiliar tanto o lado do colaborador, como atender todos os quesitos da organização, não sendo utilizado somente como ferramenta de marketing ou propriamente marketing interno, mas, servir de instrumento de aproximação entre a empresa e seus colaboradores. O intuito não é manter uma gestão paternalista, mas desenvolver uma gestão mais humana, que colabore com o crescimento de ambas as partes.

As organizações, na maioria dos casos, têm como objetivo final os resultados, e a melhor direção a ser seguida é valorizar o esforço, a iniciativa e a criatividade, o que aumenta a auto-estima dos colaboradores, que influenciará no maior envolvimento nas atividades propostas pela empresa (CERQUEIRA 1999). A organização deve buscar solidificar valores organizacionais a serem seguidos e a base das ações de *endomarketing* deve intensificar e partir da implementação destes valores.

Neste contexto,

[...] ter sólidos valores essenciais compensa em vários aspectos. Uma empresa com valores tem vantagem ao competir por talento. Consegue atrair empregados melhores e mantê-los por mais tempo. A produtividade dos empregados é maior quando eles têm um sólido conjunto de valores para nortear suas ações [...] A empresa também torna-se mais capaz de lidar com as diferenças dentro das organizações, algo especialmente importante nas corporações (KARTAJAYA, KOTLER, STIAWAN, 2010, p.86)

As empresas deverão focar suas ações de *endomarketing* de forma que atinja os colaboradores da organização, suprimindo suas necessidades. Estas necessidades poderão ou não estar atreladas à vida profissional do indivíduo, mas impactarão na vida do colaborador como um todo. Neste caso, a instituição deverá estar preparada para auxiliar o gestor, pois eles estão em uma posição em que problemas ligados às ações de *endomarketing* pouco eficientes, automaticamente trarão reflexos nas ações gerenciais e, ao mesmo tempo, no trabalho dos colaboradores da empresa.

A alta-performance dos gestores também está relacionada aos benefícios que a empresa onde trabalham estaria disposta a direcionar. É simples, todos querem ser vistos, enxergados na organização. As necessidades são diferentes, pois o trabalho é realizado com pessoas diferentes, gerações diferentes e, por isso, cada vez mais o *endomarketing* deverá ser focado para atender as diferenças, atender o novo e o antigo, vislumbrando atender a todos de forma que juntos continuem objetivando o resultado esperado, atendendo as expectativas das pessoas que fazem parte da organização.

2.3 As Gerações

Quando se analisa as gerações no trabalho, deve-se buscar compreender os constantes conflitos que aparecem entre elas. As diversidades de gerações estão presentes na estrutura organizacional das organizações e é comum ouvirmos que, as gerações trouxeram grandes contribuições para o desenvolvimento das empresas e o mercado de trabalho. Ericsson (2010) define as seguintes gerações por sua data de nascimento: geração tradicional (1928 a 1945); *baby bommers* (1946 a 1964); Geração X (1965 a 1979) e Geração Y (1980 a 1995).

As pessoas pertencentes à geração tradicional preocupam-se com a estabilidade financeira e consideram a compensação monetária algo que deveria ser suficiente para as tomadas de decisão. Já os *bombers* ou *baby bommers*, viveram um período de bastante quietude, onde importavam as questões de relacionamento, muitas vezes acuada na empresa e em questões familiares. É uma geração pronta para a revolução, apesar de muitas vezes não expressar suas idéias, por medo da repressão. Jogaram conforme as regras, mas valorizaram as realizações e o reconhecimento individuais. Hoje, os *bombers* têm um desejo enorme de fazer a diferença, e por isso estão cada vez mais próximos da Geração Y (ERICKSON, 2010).

A Geração X vive uma espécie de retomada do que realmente faz sentido para a sua vida e como aplicar todo seu conhecimento e experiência na vida profissional. Nasceram em uma época em que muitas coisas mudaram no mundo e, principalmente, no período de transição onde a globalização foi adicionada aos poucos em suas rotinas, sendo, muitas vezes, contraponto para o início da vida

profissional desta geração. A Geração X são pais de uma geração que nasce aos poucos, que por sua vez irão revolucionar mais uma vez os conflitos de gerações. Esta geração é conhecida como *Re-Generation*, nascidos a partir de 1996 (ERICKSON, 2010)

Conforme Erickson (2010), a Geração X desconfiou da responsabilidade das empresas, pois durante a adolescência testemunharam a queda na estabilidade do emprego e perderam as referências vindas de padrões estabelecidas por outras gerações. Suas relações com as chefias estão ligadas ao autocontrole de suas ações, o que pode dificultar estas reações e possivelmente levá-los a procurar alternativa de vida.

Mas, esta geração deve se lembrar que hoje atua como chefe da sua própria geração, e precisa conhecer e reconhecer as necessidades das gerações que virão, principalmente em se tratando da Geração Y, que está cada vez mais perto de atuar como chefe e ter cargos que hoje pertencem à Geração X. Da desconfiança que tinha nas gestões tradicionais ou *bommers*, hoje é o autoconhecimento da autoridade que esta geração possui. Tem dificuldade de delegar, pois aprendeu a fazer tudo sozinha. Por isso o desafio desta geração é integrar as suas necessidades individuais com as necessidades da empresa, buscando criar um ambiente onde se possa trabalhar com a diversidade e com o conflito de gerações. A geração Y, atual geração de novos profissionais no mercado de trabalho tem suas ações baseadas no reconhecimento de suas atitudes e na recompensa que lhe traga felicidade.

Esta geração quer ser feliz. Feliz no trabalho, na vida profissional e, principalmente, quer que esta felicidade seja imediata, sem provações. Na maioria, são filhos de *baby bommers* e aprenderam que podem ter relacionamentos familiares mais abertos, críticos e espontâneos, diferentemente das gerações anteriores. Os jovens aprenderam a dar e receber *feedbacks*, são informais e livres de estereótipos. Sua individualidade é acentuada, muitas vezes arrogante ou egoísta, mas está focada no seu objetivo principal que é o de satisfazer as suas necessidades e aprimorar o seu conhecimento de forma tranqüila e positiva (OLIVEIRA, 2010).

O seu relacionamento com outras gerações gera conflito, pois na maioria das vezes as pessoas pertencentes às gerações anteriores enxergam na Geração Y

defeitos e atitudes que reafirmam questões pouco trabalhadas nas suas gerações, como relacionamento com as chefias, expectativas quanto ao trabalho, enfim questões ligadas à carreira e ao profissional como um todo.

A Geração Y percebe o poder de se desenvolver de várias formas, pois tem acesso a milhares de informações, a idiomas e está conectado com o mundo. Poucas coisas são novidades, o que acarreta na ansiedade da criação constante. O que é bastante debatido nesse sentido são as dificuldades que a Geração Y enfrenta em seu ambiente de trabalho, entre elas a de aceitarem o fracasso, lidar e aprender com os erros e certa incapacidade de focar no presente, pois sua autoconfiança ao extremo o faz buscar incessantemente o reconhecimento imediato e questões ligadas ao amadurecimento profissional (LIPKIN, PERRYMORE, 2010).

Sobre maturidade, Oliveira (2010, p. 76) evidencia a teoria do professor Chris Argyris, que “[...] propôs, em 1978, um módulo de gestão baseado nos princípios da maturidade. O modelo considera que quanto maior a maturidade de uma pessoa, menor a necessidade de controle sobre ela”. Controlar pode ser a maneira mais fácil de gerir profissionais pertencentes à Geração Y. Mas é com base neste estudo que vimos a importância de se analisar o nível de maturidade que se encontra o colaborador desta geração e saber aproveitá-lo de forma a desenvolvê-lo. O grande desafio das organizações e, principalmente, dos gestores da Geração X, é entender o que move a Geração Y. Sabe-se que a motivação é diferente para cada tipo de percepção, mas para a Geração Y é o que alavanca sua disponibilidade para continuar em um determinado emprego ou empresa.

A Geração Y funciona na base das motivações externas e internas, tem necessidade constante de ser elogiado, busca recompensas tangíveis, *feedback* imediato e reconhecimento de seus supervisores. É uma geração que possui uma postura marcante de suas preferências, exigindo conhecimento necessário para desempenhar um bom trabalho, galgando conquistas futuras (LIPKIN, PERRYMORE, 2010).

Mas, não são só recompensas que motiva esta geração. As relações afetuosas, a troca de experiências com outras gerações é de grande valia para o desenvolvimento deste profissional. Estes são reconhecimentos intangíveis, são reconhecimentos diários, e para que a organização retenha talentos desta geração não se pode enxergá-los como simples colaboradores que trarão resultados. Deve-

se enxergar o lado humano e positivo desta geração individualista, que quando pode desenvolver suas habilidades e técnicas e atua em um ambiente de trabalho possível para criação e trabalho em equipe. Aí a empresa estará, verdadeiramente, conhecendo o profissional desta geração. Nesse sentido, torna-se importante não só conhecer as diferenças e diversidades que compõe a estrutura de uma organização, mas saber direcionar as ações que motivarão a fidelização dos profissionais que nela atuam.

3. METODOLOGIA

Conforme Marconi e Lakatos (2009, p. 157) “[...] a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Este estudo se desenvolveu dentro do caráter metodológico de pesquisa qualitativa. Foi desenvolvido utilizando-se a pesquisa exploratória, através de um estudo de caso, e a pesquisa de campo se desenvolveu a partir de um questionário com perguntas estruturadas e semi-estruturadas. A pesquisa foi realizada no mês de setembro de 2011, com 10 (dez) colaboradores que trabalham na Assessoria de Marketing da empresa e têm, em média, idades entre 24 e 30 anos, sendo, ainda, a maioria do sexo feminino e com formação superior. Mesmo que a pesquisa tenha sido realizada no ano destacado, o tema continua atualíssimo, principalmente considerando que a empresa pesquisada muito pouco evoluiu com referência a questão analisada.

4. ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados da pesquisa teve como objetivo investigar a percepção dos colaboradores de uma instituição de ensino pertencentes à Geração Y quanto às ações de *endomarketing* desenvolvidas. A primeira questão buscou saber dos respondentes se *as ações de endomarketing são apropriadas* ao contexto da empresa. Segundo sua percepção, 60% (seis respondentes) acredita que as ações são pouco aplicáveis ao contexto da empresa e 40% (quatro respondentes) acha

que são aplicáveis ao contexto da empresa. Na mesma questão foi perguntado se as *ações de endomarketing motivam os funcionários*: 60% (seis respondentes) acreditam que as ações pouco motivam os funcionários; já 40% (quatro respondentes) dos entrevistados acredita que as ações de endomarketing os motivam.

Outro ponto investigado foi saber se *as ações de endomarketing diferenciam grupos de funcionários dentro da empresa*: 70% (sete respondentes) acha que há pouca diferenciação de grupos, e 30% (três respondentes) acredita que existe diferenciação entre os grupos. Para os entrevistados existe pouca diferenciação entre os grupos na empresa onde trabalham o que facilita a aplicação das ações de *endomarketing*, previstas anualmente pela instituição. As organizações devem preocupar-se em não diferenciar grupos ou áreas da empresa, pois esta diferenciação poderá gerar conflito entre as partes envolvidas ao invés de promover a interação e integração dos colaboradores e equipes.

A pergunta seguinte verificou se *o RH da empresa questiona as necessidades dos funcionários*: 20% (duas pessoas) acredita que o RH não questiona as necessidades dos funcionários, 30% (três respondentes) acha que em poucos momentos os funcionários são questionados sobre suas necessidades e 50% (cinco respondentes) acredita que o RH questiona as suas necessidades. O RH é o responsável por aplicar e controlar ações de *endomarketing* na organização e as ações auxilia para o crescimento e o desenvolvimento do colaborador. Na instituição pesquisada, somente metade dos entrevistados acredita que a área de recursos humanos questiona as necessidades dos colaboradores, dificultando o processo assertivo das ações propostas. Também foi perguntado se *a Geração Y é valorizada dentro da instituição*: 20% (dois respondentes) acham que a geração não é valorizada na empresa, 60% (seis respondentes) acredita que é pouco valorizada na empresa e 20% (dois respondentes) se sente valorizado pela instituição.

Outra pergunta realizada foi se *as ações de endomarketing integram os funcionários*: 10% (um respondente) acha que não integram, 70% (sete respondentes) acredita que pouco integra os colaboradores e 20% (dois respondentes) acha que integram os funcionários. Ao serem perguntados sobre se *as ações de endomarketing fidelizam os funcionários*, 30% (três respondentes) acredita que as ações não fidelizam, 40% acha que as ações pouco fidelizam os

funcionários, 20% (dois respondentes) acredita que os funcionários são fidelizados pelas ações desenvolvidas e 10% (um respondente) acredita que as ações superam suas expectativas como funcionário. Sabe-se, pela revisão da literatura, que as ações de *endomarketing* têm como objetivo promover a união de pessoas e equipes e a integração gestor funcionários de forma a fidelizar os grupos e desenvolvê-los. Na organização pesquisada 40% dos respondentes acredita que as ações pouco fidelizam os colaboradores, pois as ações não estão direcionadas para grupos pensando na diversidade de gerações e necessidades, e sim na empresa como um todo.

Nas questões 2 e 3 buscou-se compreender se as *ações como aniversário da instituição, Natal e Páscoa*, atendem as necessidades dos funcionários e os motivam: 60% (seis respondentes) acredita que não atendem as necessidades dos funcionários e 40% (quatro respondentes) acredita que sim. A maioria das respostas apontou sobre a falta de integração entre as áreas da instituição e a falta de envolvimento dos setores. Também foi percebido pelos respondentes que estas ações podem agregar, mas não motivam os funcionários no desenvolvimento de suas atividades, além de acreditar que estas são ações normais e que não aumentam a produtividade. Ações de *endomarketing* devem ser pensadas, ser criativas e com pouco custo para a organização. Para que o colaborador se sinta reconhecido e valorizado, muitas vezes não é necessária a compra de presentes, mas ações de agradecimento entre os grupos, ou atividades que usem as ferramentas como intranet, e-mails e informativos.

O importante é conhecer o que este público pensa e o que ele precisa para se desenvolver e se sentir motivado, por isso os objetivos da empresa devem ser claros, pois quando trabalhados poderão impactar no desenvolvimento do colaborador. Os colaboradores entrevistados acreditam que a instituição poderia ter mais ações de integração, atividades em grupo, de relaxamento, ações sociais para a comunidade.

A questão 4 tratou de saber *quais ações de endomarketing gostariam que sua empresa realizasse*. Os entrevistados responderam que deveriam ter mais ações que motivam, integram colaboradores e áreas, ações de relaxamento, ações sociais e folga no dia do aniversário do colaborador, e que, no aniversário da instituição, deveria ter mais ações de comemoração com os funcionários.

Finalizando a pesquisa, a questão 5 investigou *o que motiva o profissional a desenvolver suas atividades na organização, ou o que faz o colaborador gostar de trabalhar na empresa*. Dos entrevistados, 40% (quatro respondentes) respondeu que faz o que gosta, com sua formação; 10% (um respondente) respondeu que gosta do ambiente de trabalho, da autonomia em realizar suas ações e das atividades que desempenha, e do salário que recebe; 20% (dois respondentes) gosta das pessoas que trabalham no setor e 30% (três respondentes) acredita no aumento do conhecimento adquirido ao exercer suas atividades.

Cerqueira (1999) afirma que o *endomarketing* consolida ações como a melhoria do relacionamento interpessoal, valorização do público interno, manutenção do clima ideal e a diminuição de conflitos. Analisando os resultados da pesquisa realizada, percebe-se que as ações de *endomarketing* desenvolvidas na empresa, parece não conseguir agregar todas as áreas de forma a interagir com os públicos. As ações são vistas como normais, de cotidiano e que, por sua vez, poderão não ser estimuladoras do aumento da motivação e produtividade do colaborador.

Há necessidade de que as ações de *endomarketing* sigam os princípios da empresa, devendo estar apropriadas, com base nos valores e na razão de ser da instituição. Quando questionados sobre a motivação, que é um dos resultados esperados na aplicação destas ações, 60% dos respondentes apontou que sentem-se pouco motivados com referência às ações de *endomarketing* desenvolvidas. O colaborador motivado torna-se feliz em realizar suas atividades, e a Geração Y busca desenvolver as atividades que lhe motiva e que agrega conhecimento a sua área de atuação. A motivação dos colaboradores depende de ações que façam com que se sintam valorizados e como parte do contexto da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco principal desta pesquisa foi analisar a percepção dos colaboradores pertencentes à Geração Y a respeito das ações de *endomarketing* desenvolvidas na empresa onde trabalham, neste caso, uma instituição de ensino.

Os colaboradores sempre irão buscar trabalhar em atividades que desenvolvam seu conhecimento que lhes tragam algum nível de felicidade e onde

sua área de atuação é valorizada. Nas empresas, a Geração Y não pode ser a causa para a diferenciação entre as demais gerações, e se estiver inserida no contexto da empresa, torna-se uma geração comprometida, cheia de idéias e com vontade de crescer. Mas, cabe aos seus gestores entender melhor tais aspectos para, junto com a organização, moldar e desenvolver estes colaboradores aos objetivos da empresa.

Para tanto, deverá haver a conscientização por parte da direção da empresa com referência a importância da Geração Y para a instituição, inserindo nos modelos de gestão, novas ações e políticas que possa desenvolver a eficiência e eficácia no desempenho deste interessante segmento de profissionais do mercado.

Enfim, quando a empresa e as gerações que a completam trabalham em prol dos mesmos objetivos, por mais conflitos que existam, o resultado sempre será o esperado e o melhor para a organização.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul. A. **A Comunicação empresarial. A construção da identidade, imagem e reputação.** Rio de Janeiro. Campus, 2006.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketig.** São Paulo: Makron Books, 1995.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Felicidade: responsabilidade da empresa?** Disponível em: HSM online em 13/07/2009. Acesso em 12/10/2011.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade.** Rio de Janeiro. Qualitymark, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro/RJ: Editora Elsevier, 2004.

_____. **Administração de Recursos Humanos.** Barueri, SP: Manole, 2009.

CUNHA, Marcio Freitas. **Endomarketing: Ferramenta de Estratégia para atingir uma satisfação interna** 23 de março de 2007, Disponibilizado em: <http://www.administradores.com.br/>. Acesso em: 12/10/2011.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: um modelo, processo, tendências e perspectivas.** São Paulo/SP: Editora Atlas, 2006.

ERICKSON, Tamara. **E agora, Geração X ? : Como se manter no auge profissional e exercer a liderança plena numa época de intensa transformação.** Rio de Janeiro. Elsevier, 2011.

KARTAJAYA, Hermawan, KOTLER, Philip, STIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano.** Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNSH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo/SP: Editora Summus, 2003.

LIPKIN, Nicole, PERRYMORE, April. **A geração y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa.** Rio de Janeiro, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2009.

MATOS, Gustavo Gomes. **A Cultura do Diálogo. Uma estratégia de comunicação nas empresas.** Rio de Janeiro/RJ: Editora Elsevier, 2006.

MORGENSZTERN, Vitor. **Desenvolvendo um novo sentido de liderança e de equipe.** In: BOOG, Gustavo e Magdalena (Coord.) Manual de Gestão de Pessoas e Equipes Operações . 6º Ed. São Paulo. Gente. 2002, pp. 495 – 489.

OLIVERIA, Sidney. **Geração Y. O nascimento de uma nova versão de líderes.** São Paulo: Integrate, 2010.

BIEHL, Kátia. **Grupos e Equipes de trabalho: Uma estratégia de gestão.** In: BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas. Novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre. Bookmann, 2010, pp. 104 – 114.

RÉ E RÉ, César Augusto De. Maria Alice De. **Processos do Sistema de Gestão de pessoas.** In: BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas. Novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre. Bookmann, 2010, pp. 79 – 99

TOTH, Elizabeth. **Gestão de Comunicação em função das diversidades nas organizações.** In KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A Comunicação como fator de humanização das organizações.** São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2010.